

УДК 338.46:336.71

## РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГОВИХ ВІДНОСИН У ФІНАНСОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ

**ТЯЖКОРОБ Ірина Володимирівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8260-5999>

**Анотація.** Інноваційне піднесення фінансово-інвестиційної сфери сприяло становленню консалтингу. Виокремлено вагомість розвитку консалтингових відносин для постійного оновлення фінансової екосистеми. Окреслено перспективні напрямки розвитку консалтингу, які дозволять удосконалити консалтингові відносини із всіма учасниками фінансової екосистеми.

**Ключові слова:** фінансова екосистема, фінансові послуги, консалтинг, фінансовий консалтинг, консалтингові відносини.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх двадцяти років еволюція екосистем у фінансовій сфері відбулась у напрямку від онлайн-банкінгу (2000 р.), впровадження якого дозволило зменшити витрати щодо надання фінансових послуг, через створення порталів їх підбору та порівняння (2010 р.), головним важелем чому послугував маркетинг, до розгалуженої мережі клієнтів, формування якої зумовив розвиток цифрових технологій [1]. При цьому цифрова трансформація викликає далекосяжні структурні зміни: донедавна незалежні постачальники фінансових послуг перетворюються на відкриті та інтегровані екосистеми. Цифрові інструменти

**Аннотация.** Инновационный подъем финансово-инвестиционной сферы способствовал становлению консалтинга. Выделена значимость развития консалтинговых отношений для постоянного обновления финансовой экосистемы. Намечены перспективные направления развития консалтинга, которые позволяют усовершенствовать консалтинговые отношения со всеми участниками финансовой экосистемы.

**Ключевые слова:** финансовая экосистема, финансовые услуги, консалтинг, финансовый консалтинг, консалтинговые отношения.

та канали забезпечують гіперзв'язок, який розмиває традиційні межі між звичайним і веб-середовищем, а також між чотирма стінами підприємства та широким ланцюжком створення вартості. Нові учасники активніше виходять на конкурентну арену індустрії фінансових послуг. Так, якщо три роки тому експерти зазначали, що фінансові технології атакують банки, через два роки вони констатували природний симбіоз фінтехів та банків, то у теперішній час актуальним є створення екосистем та банківських платформ [1]. За прогнозами експертів до 2030 року цифрові екосистеми можуть становити значну частку банківських доходів [2].

Важливість концепції співпраці або «співінновацій» у галузях фінансових послуг і технологій підтверджують результати опитування вищих керівників світових банків: три п'ятих респондентів підтримують сценарій «цифрового переосмислення» майбутнього, у якому зростання ринку фінансових послуг забезпечуватиметься створенням додаткових альянсів між гравцями різних сфер діяльності [3]. Більш тісна співпраця з представниками різних галузей та поглядів сприятиме знаходженню нових способів підтримання, створення або збільшення цінності, на що вказують більше половини респондентів [3]. Поява цифрових спільнот експертів різних країн і галузей економіки прискорює швидкість доставки ідей та рішень, актуалізує проєктні розробки на стику науки, освіти й інженерії. Тому виникає потреба у формуванні механізму координації та інтеграції науки, освіти і бізнесу. Таку роль спроможний виконувати консалтинг, оскільки саме консультанти безпосередньо взаємодіють з бізнесом та отримують інформаційні імпульси про реальні проблеми та інноваційні досягнення в економіці. Відтак зазначені кількісні та якісні зміни у фінансових екосистемах обумовлюють необхідність дослідження особливостей консалтингових відносин як одного із інструментів впровадження цих змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Процес становлення та розвитку консалтингових взаємин висвітлено у чисельних працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, у наукових доробках М. Кіппінга та Л. Енгволла увагу зосереджено на аналізі особливостей консультант-клієнтських стосунків в

різних країнах, а також виокремлена роль консультантів у пришвидшенні організаційних та суспільних змін [4; 5]. К. Парра виділено стимули для застосування технологій консалтингу у фінансовому секторі [6]. Е. Гроссом та Й. Пуром відстежено вплив інновації та цифровізації економічних процесів на глобальний сектор управлінського консультування [7].

У напрацюваннях вітчизняних вчених останніх років акцентовано на проблемах та тенденціях зростання національної індустрії консалтингу в умовах викликів сьогодення. Як-от, ними окреслено важливість застосування консалтингу для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств [8], удосконалено механізм управління персональними фінансами клієнтів банківських установ на основі внутрішнього фінансового консалтингу [9], запропоновано порядок підготовки та проведення інвестиційного консалтингу в контексті розвитку інвестиційного бізнесу українських банків [10] й ін.

Водночас стрімке цифрове перетворення екосистем у фінансовій сфері викликає необхідність пошуку таких напрямків розвитку консалтингу та консалтингових відносин, які сприятимуть створенню консалтингових послуг у відповідності з потребами учасників екосистем щодо пристосування до нових обставин, швидкого реагування на виникаючі загрози з метою їх усунення або зменшення негативної дії на фінансову та економічну діяльність.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності та шляхів розвитку консалтингових відносин у фінансовій екосистемі.

**Виклад основних результатів.**

Термін «екосистема» в перекладі з давньогрецької означає «зібраний», «пов'язаний» [11]. Вперше концепція екосистеми була сформульована у 1993 р. бізнес-стратегом Джеймсом Муром, який порівняв компанії, що конкурують у все більш взаємопов'язаному світі торгівлі, із спільнотою організмів, які адаптуються та розвиваються, щоб вижити. Згідно сформульованого ним визначення бізнес-екосистема являє собою мережу різних організацій, які беруть участь у наданні певного продукту чи послуги у вигляді конкуренції та співробітництва [12]. Логіка системи є аналогічною біологічним екосистемам, тобто кожен член екосистеми впливає на інших членів й одночасно знаходиться під їхнім впливом, створюючи таким чином відносини, що постійно розвиваються. При цьому організації можуть бути учасниками не лише однієї галузі, а багатьох різних взаємопов'язаних ринків, секторів чи галузей. Тому концепція співпраці полягає у спільному розвитку навичок і ролей, у визначенні спільної мети та зосередженні діяльності на спільному напрямку, визначеному відповідними провідними компаніями, який може змінюватися з часом. Важливим моментом концепції є наявність в усіх учасників спільного бачення та цінностей, що забезпечує переваги для всіх залучених сторін, а, отже, гарантує сталість екосистеми.

У сучасному професійному середовищі не існує однозначного трактування терміну «фінансова екосистема». Водночас можна виділити декілька взаємопов'язаних підходів до його розуміння. Так, згідно системного підходу фінансові екосистеми являють

собою системи, що поєднують усіх учасників фінансового ринку за допомогою використання цифрових технологій. При цьому дослідники конкретизують, що фінансова екосистема – це певна площадка товарів та послуг, на якій пропонуються різні інтегровані продукти та послуги, що покривають максимально можливий спектр потреб клієнтів одного профілю [13].

Організаційний підхід прослідковується у визначенні, наданого Національним банком України та відповідно до якого фінансова екосистема – це сукупність учасників фінансового ринку та інших сторін, які взаємодіють між собою одночасно на умовах співробітництва та конкуренції з метою створення та надання фінансових продуктів і послуг [14].

Зарубіжні фахівці тлумачать фінансову екосистему з точки зору функціонального підходу як взаємопов'язаний набір послуг, які дозволяють клієнтам задовольняти свої потреби в рамках єдиного інтегрованого досвіду. При цьому вони зазначають, що у цифровій екосистемі компанії, які надають фінансові послуги, можуть не обмежуватися наданням лише традиційних основних банківських послуг. Зокрема, прогнозуючи майбутнє веб-сайтів фінансових послуг, практики наголошують, що запропоновані інтегровані послуги та продукти споживачі отримуватимуть не залишаючи порталу основної фінансової установи на мобільному пристрої [15].

Подібні погляди мають й вітчизняні вчені. Вони ототожнюють фінансову та банківську екосистему, наголошуючи, що фінансова екосистема є набагато більше, ніж фінансовий супермаркет, вона є логічним продовжен-

ням вирішення всіх питань у режимі онлайн, у тому числі за допомогою мобільних додатків, чат-ботів, онлайн-помічників й ін. [16, с. 159]. Економісти також зазначають, що фінансова екосистема – удосконалена модель фінансового супермаркету, яка поєднує усіх учасників фінансового ринку з метою швидкого, зручного та повного задоволення їхніх потреб в онлайн-режимі [17, с. 150].

Отже, спільним для всіх підходів є розуміння фінансової екосистеми як більш широкого поняття, аніж просто як функціонування мережевого ринку капіталу або фінансового супермаркета, що має певні структурні елементи – суб'єкти економічної діяльності (державна, бізнес, домогосподарства), які залежно від виконуваних функцій можуть бути провайдерами фінансових послуг, експертами, надавати інфраструктурний та технологічний сервіс, здійснювати регулювання та контроль діяльності.

Екосистеми різного рівня формуються на базі підтримуючого інституційного, інформаційного, соціального середовища, основною складовою якого є суспільна інфраструктура. До її складу входять: матеріально-технічні об'єкти; система фінансової підтримки; інфраструктура сервісів і компетенцій; інформаційні системи, які забезпечують взаємодію й обмін даними між учасниками екосистеми. В умовах ринкової системи господарювання невід'ємним елементом інфраструктури є консультаційна діяльність. Провідна роль консалтингу пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їхніх конкурентних переваг, сприяючи

мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу. Зокрема, в екосистемі ринку мистецтва консалтинг займає окреме місце, прослідковується його безпосередній двосторонній зв'язок із колекціонерами та банківськими установами [18].

Консультанти стають помітними учасниками й фінансової екосистеми, вони відіграють важливу роль у її функціонуванні та розвитку. Так, інноваційний розвиток фінансово-банківської сфери забезпечив суттєве збільшення кредитних, інвестиційних, ощадних, пенсійних, страхових програм і продуктів, що, з одного боку, розширило можливості приватних осіб у сфері управління своїми коштами, а, з іншого – призвело до перенасичення спеціалізованими фінансовими продуктами та послугами, без професійного розуміння яких виявилось неможливим їх ефективно використання. Окрім того, приватні особи потребували допомоги в розумінні поточної ринкової ситуації та всього обсягу пропозицій, що надаються різними фінансовими інститутами. Саме в цих умовах почала бурхливо розвиватися індустрія незалежних фінансових радників або фінансових консультантів, які й дотепер функціонують як посередники між великими фінансовими інститутами та кінцевими споживачами (великими корпораціями, малим та середнім бізнесом, державними установами, фізичними особами) і надають професійні консультаційні послуги з вибору фінансових продуктів та послуг, які найбільше відповідають фінансовим цілям клієнтів. Виникнення та розвиток інституту фінансового консультування виявився справжнім інноваційним

проривом у фінансово-інвестиційній сфері, оскільки клієнт отримав можливість більш якісного та об'єктивного аналізу ринку та існуючих продуктових пропозицій, надійного та професійного посередника при здійсненні операцій з власними заощадженнями. При цьому якість та об'єктивність фінансових консультантів обумовлена їх незалежністю від інтересів конкретних фінансових інститутів та здійснюваних ними внутрішніх стратегій.

У структурі вітчизняної фінансової екосистеми консалтинг має вагоме значення. Так, у Стратегії Національного банку України прописано, що консалтингові компанії, будучи професійними об'єднаннями, відносяться до групи експертів. Вони, виконуючи свої функції, пропонують іншим учасникам фінансової екосистеми (суб'єктам економічної та фінансової державної політики; суб'єктам фінансової та економічної діяльності; державі як постачальнику послуг; громадянам України) певну цінність, яка може бути створена самостійно або спільно з Національним банком. Водночас в процесі взаємодії з консультантами Національний банк сам може задовольняти їх потреби за рахунок створених ним цінностей, серед яких аналітичні звіти, платформа для дискусій. Зокрема, використовуючи повну та достовірну інформацію від Національного банку, експерти спроможні виявляти вузькі місця у законодавстві, аналізувати та оцінювати виникаючі загрози з боку зовнішнього середовища [14].

У теперішній час фінансові консультації можуть надаватись консалтинговими компаніями (фірмами); фінансовими, науково-дослідниць-

кими та освітніми організаціями, а також індивідуальними самостійними консультантами. Зокрема, фахівці, які надають послуги фінансового консалтингу населенню, – це спеціалісти, які представляють певні фінансові установи (банки, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії тощо), або незалежні фахівці у конкретній галузі фінансового планування (страхування, інвестиційне планування, пенсійне управління тощо), або багатопрофільні незалежні фахівці з фінансового планування, які працюють з клієнтами за повним циклом управління приватними фінансами з метою визначення напрямів раціоналізації їх фінансової поведінки за певних умов.

Відмітним є те, що протягом останніх десятиліть у ролі консультантів все частіше працюють так звані «внутрішні» радники. У цьому напрямку організації зробили значні кроки у вдосконаленні своїх внутрішніх консультаційних підрозділів і відділів впровадження, створенні внутрішніх консультаційних команд і груп управління проєктами, а також розвитку типових «консалтингових» можливостей у ключових відділах, функціях і сферах бізнес-процесів. Зокрема, банківські установи, намагаючись забезпечити високий рівень якості обслуговування, організовують продаж банківських продуктів шляхом надання нетрадиційних банківських послуг, до яких відноситься якраз консультування з фінансово-інвестиційних питань. Для надання широкого спектру фінансових послуг у банках зосереджено висококваліфікований персонал, який паралельно з основними обов'язками

фахівця-фінансиста здатний виконувати й різного виду консалтингові послуги. Наприклад, в АТ «Ощадбанк» налагоджено структурований та стандартизований формат фінансового консалтингу для клієнтів сегменту «Заможний» (Affluent), що налічує більше півмільйона осіб. Згідно нового підходу до обслуговування клієнтів роль банківського співробітника зведена до моделі «персональний менеджер – фінансовий консультант», що передбачає врахування особливостей клієнта, його стиль життя (склад сім'ї, подорожі, відрядження, регулярні платежі тощо) [9].

Водночас зустрічається й заміна понять, коли фінансовим консультантом вважається продавець вузького асортименту фінансових послуг. Наприклад, фінансовим консультантом можуть називати фахівця лізингової компанії, в обов'язки якого входить виключно продаж клієнтам лізингових програм або співробітника страхової компанії, який працює за принципом мережевого маркетингу. Зазначених фахівців не можна в повній мірі вважати фінансовими консультантами, оскільки вони розуміються лише на певних особливостях фінансових продуктів організації, яку представляють, а комплекс фінансово-інвестиційних послуг відповідно до потреб та фінансового стану клієнта не спроможні забезпечити.

Отже, майже за два десятиліття індустрія консалтингу перетворилася на один із найрозвиненіших секторів у галузі професійних послуг. Проте, точний розмір індустрії консалтингу невідомий та залежить від наявної інформації та показника, прийнятого за основу для розрахунків. Так, Global Management Consultants оцінили

щорічне зростання індустрії консалтингу за 2018–2023 рр. у 0,7%. За їх прогнозами у 2023 р. розмір ринку глобальних консультантів з управління, вимірний доходом, становитиме 706,2 млрд. дол. [19]. Згідно підрахунків пулу експертів Statista у 2021 р. галузь послуг з управлінського консультування оцінювалась у майже 900 млрд. дол. США. При цьому аналітиками очікується, що в наступні роки вона щорічно зростатиме у середньому на 10% та досягне приблизно 1,3 трлн. дол. США до 2026 р. [20].

Щодо українського ринку консалтингових послуг, то достовірно оцінити його розмір також представляє певні складнощі. По-перше, визначення поняття консалтингових послуг до сих пір не закріплено на законодавчому рівні і, відповідно, не міститься чіткого його виокремлення як самостійного виду економічної діяльності у Державному класифікаторі видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). По-друге, більшість напрямів консалтингу не потребує ліцензування, тому нагальною залишається проблема приховування фінансово-економічних результатів діяльності суб'єктів господарювання. Ці та інші обставини зумовлюють похибки у поданні статистичної інформації стосовно ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, зайнятих консалтингом. Водночас, виходячи із наявних статистичних даних стосовно сукупного показника обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) видів діяльності, які містяться у КВЕД-2010 та які за своєю економічною сутністю відповідають консалтинговій діяльності (J 62.02, J 63.99, M 69, M 70, M

71.1, М 73.20, М 74.90, N 82.91) [21], можна зробити висновок про неухильне, хоча й різними темпами, зростання розміру національної індустрії консалтингу у 2014-2018 рр., його падіння у 2019 р., як і в цілому світового ринку консалтингу, внаслідок пандемії COVID-19. При цьому

відновити попит на консалтингові послуги у 2021-2021 рр. змогли ті суб'єкти господарювання, які адаптувались до змінених умов діяльності, налагодили свою співпрацю з клієнтами у новому форматі (рис. 1).

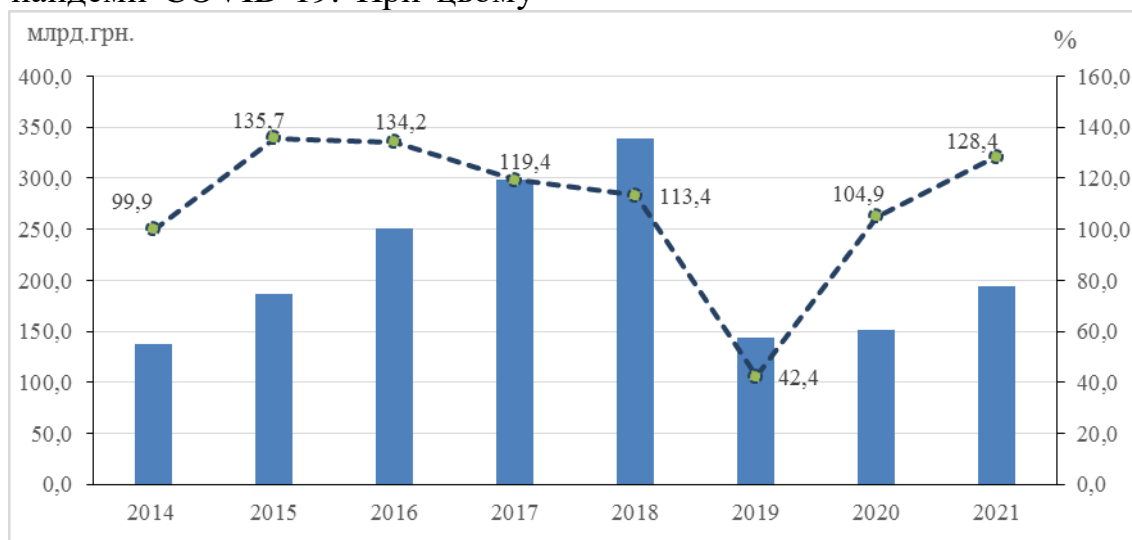


Рис. 1. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) консалтингової діяльності у 2014-2021 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних Держкомстату [21].

Загальна тенденція щодо зростання ринку консалтингових послуг пояснюється, з одного боку, підвищенням попиту на консультантів-аналітиків, спеціалістів з прогнозування, інформаційної безпеки, штучного інтелекту, управління базами даних. Адже інтелектуалізація виробництва, поява технологічних платформ та кластерів, поширення знань та технологій по горизонталі і відповідне розмивання галузевих кордонів, впровадження нових надгалузевих технологій призвела до стрімкого зростання кількості, складності, багатоаспектності завдань менеджменту, відсутності необхідних знань й компетенцій у керівників підприємств для розуміння та передбачення виникаючих технологічних, організаційних, соціальних змін, що від-

буваються у середовищі функціонування підприємств.

З іншого боку, консалтинг має високий рівень чутливості до стрімкого зростання інновацій, зміни технологій та інформації, що призводить до швидкої появи нових ідей та більш дешевших варіантів фінансово-господарських рішень для клієнтів, і, відповідно, зменшує прибутковість консалтингової діяльності [7]. Зокрема, протягом 2017-2021 рр. спостерігалось зменшення середнього доходу на одного співробітника управлінських консалтингових компаній у всьому світі з 197 тис. дол. США до 174 тис. дол. США на рік [22], спричинене зниженням ділової активності клієнтів внаслідок пандемії COVID-19, недостатньої ефективності тра-

диційних моделей співпраці із клієнтами, посилення нецінової конкуренції на консалтингові послуги. Звідси у консалтингових компаній виникає необхідність пошуку нових ринкових ніш для надання консалтингових послуг та отримання додаткових знань.

Відтак консалтингові фірми починають формувати партнерські відносини з іншими фірмами поза консалтинговою індустрією, зокрема, із цифровими агентствами, науковцями та технологічними компаніями. Вони набувають ролі інтегратора та координатора науки, освіти та бізнесу, використовуючи такі сучасні сервіси, як Skype, Google Docs, Go To Meeting, ThinkTank, що дозволяють організувати віртуальну взаємодію та глобальні мозкові штурми при майже граничних витратах, і створюють таким чином міждисциплінарні інструменти конструювання та управління майбутнім для своїх клієнтів. Форма організації консалтингових проєктів стрімко змінюється у бік мережевої, віртуальної моделі, що включає поєднання таких методів та способів, як онлайн-команди, цифрові студії, бізнес-акселератори, телеконференції, центри компетенцій, різні інструменти соціальної інтернет-взаємодії. При цьому все більше консалтингових компаній спрямовують основні інвестиції не в основні засоби, а в пошук талантів та бази знань шляхом залучення фрілансерів та незалежних дослідників, формуючи у свою чергу цифрові спільноти експертів із різних країн та галузей економіки [23].

Слід зазначити, що формування консалтингових відносин є найскладнішим завданням консалтингового процесу. Адже консультант-клієнтські

відносини є найбільш критичним компонентом та найменш вловимим елементом консультаційних послуг, оскільки залежать від рис характеру консультанта та клієнта; ситуації, що складається у клієнта та у зовнішньому середовищі, а також від інтерпретації результатів консалтингової діяльності. При цьому клієнт може повністю або частково розуміти сутність проблеми, або ж тільки її симптоми. Тому запорукою формування успішних клієнт-консультантських відносин є здатність консультанта ідентифікувати проблему, визначити її сутність. Звідси *консалтингові відносини у фінансовій екосистемі* являють собою сукупність суспільних зав'язків (економічних, соціальних, правових, гуманітарних), які виникають в процесі взаємодії консультанта і клієнта (учасника фінансової екосистеми) з приводу надання консалтингової послуги в різних її формах (аналітичної, методологічної, консультаційної, навчальної), що знаходять свій прояв в успішному вирішенні проблем клієнта. Основною взаємовигідних консалтингових відносин є наявність потреби в консалтингових послугах, розуміння бізнес-проблеми та довіра.

Дослідники відзначають, що консалтинг у фінансовому секторі не слід ототожнювати із фінансовим консалтингом: останній відноситься до надання консультаційних послуг за такими напрямками, як інвестування грошей, створення пенсійного плану, управління надлишковою ліквідністю або альтернативи для покращення грошового потоку. Коли компанія у фінансовому секторі (банки, компанії з управління активами або страхові компанії) приймає рішення залучити



консалтингову фірму, у неї виникають особливі потреби, які можуть бути загальними для всієї галузі залежно від багатьох факторів. Наприклад, двадцять років тому у фінансовій індустрії були чітко визначені напрямки, які охоплювали майже весь спектр проєктів, для яких залучали консалтингові фірми, серед них: бухгалтерський облік і податкове консультування, оптимізація витрат та операційна ефективність. Сьогодні фінансові установи мають інші пріоритети, багато з яких є наслідком зовнішніх ефектів, таких як поява нових технологій і різке посилення регулювання фінансових ринків [6]. Тобто сучасний консалтинг спрямований на зовнішні процеси, а не внутрішньофірмові, як це було у минулому.

Так, в межах фінансової екосистеми поряд із виконанням послуг технічного аналізу проєктів, пов'язаних із запуском виробництва нових продуктів, диверсифікації діяльності, розширення портфолію послуг, засвоєння нових продуктових чи географічних сегментів ринку, консалтингові фірми можуть пропонувати своїм клієнтам й послуги з проведення більш складного аналізу проєктів на основі методів моделювання, оцінювання ризику з розробкою сценаріїв розвитку подій, чутливості прибутку до зміни параметрів проєкту, що дозволяє отримати детальну картину певної конкурентної ситуації, визначити тенденції, закономірності чи можливості. Крім того, багато великих брендів консалтингової індустрії отримують можливість використання свого міжнародного потенціалу що є ключовим фактором при консультуванні проєктів, у яких є доречним знання місцевих ринків та їх особливостей [6].

В цьому зв'язку цікавими є пропозиції швейцарських практиків щодо інтеграції різних учасників, в тому числі й консалтингу, у фінансову екосистему та використання ефекту синергії всередині екосистеми. В якості прикладу продемонстровано вирішення проблеми із вибором житла [24]. Так, існує попит з боку клієнтів банку на послугу щодо оцінювання ринкової вартості майна. Отже, на перший план виходять послуги з наскрізними процесами, практичним застосуванням та швидким прийняттям рішень. Відтак в екосистему можуть бути інтегровані такі учасники, як: у сфері фінансування – банки, консалтингові організації та цифрові провайдери, які пропонують велику підтримку за допомогою розумного програмного забезпечення та аналізу даних; для оренди квартир і будинків – спеціальні платформи (у Швейцарії – це homegate, flatfox і сооззу); для адміністрування – існуючі менеджери з обслуговування будинків і власності; для переїзду – транспортні організації; для додаткових ремонтів перед переїздом у житло – будівельні організації. Отже, незалежно від того, чи розглядає клієнт потребу у фінансуванні, продажі, ремонті, переїзді чи страхуванні, бізнес-екосистема інтегрує кожен окремий компонент і автоматично направляє клієнтів до інших відповідних послуг.

У цілому можна виділити декілька перспективних напрямків щодо удосконалення консалтингової діяльності самими консалтинговими компаніями (фірмами), які можна об'єднати у дві групи: перша група напрямків включає підвищення ефективності використання ресурсів (піднесення рівня професіоналізму консультантів, рівня використовуваної

техніки та цифрових технології, сучасних знань та інформації), а друга група передбачає підвищення ефективності управління (зміна ринкової стратегії та стратегії

співпраці з партнерами, моделі роботи, механізму підбору та навчання консультантів, пошуку інформації тощо) (рис. 2).

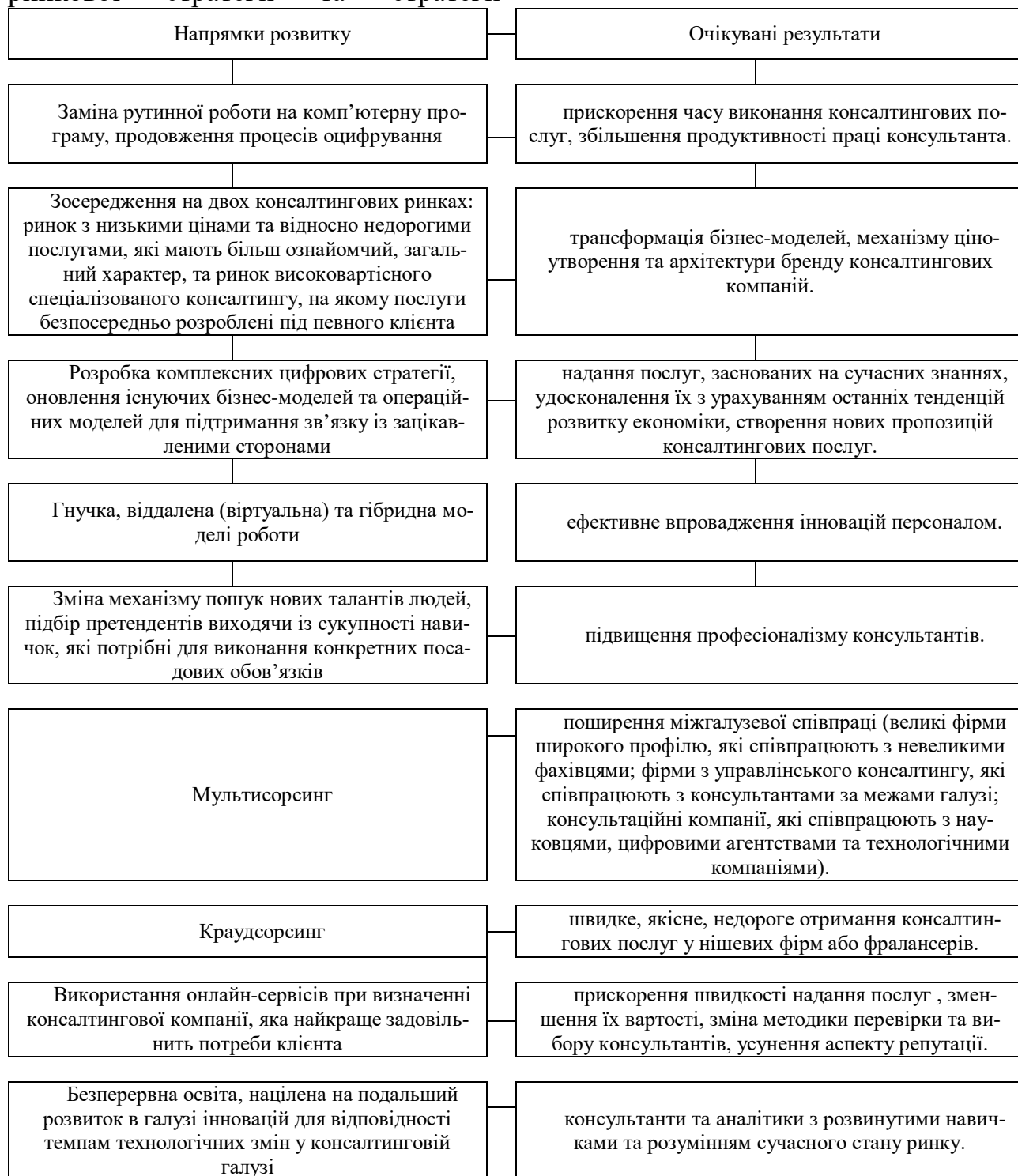


Рис. 2. Стратегічні напрямки розвитку консалтингу та консалтингових відносин

Джерело: складено автором на основі [25].

Отже, практична реалізація зазначених напрямків розвитку консалтингу дозволить покращити якість та збільшити різноманітність консалтингових послуг і на цій основі сприятиме розвитку консалтингових відносин із всіма учасниками фінансової екосистеми.

**Висновки.** Таким чином, консалтинг розвивається та створює відносини, які призводять до взаємної вигоди партнерів, спонукає їх впроваджувати інновації та адаптуватися до нових

умов. Цей безперервний цикл забезпечує постійне оновлення екосистеми, яке проявлятиметься у виробленні якісних державних регуляцій, підвищенні ефективності ухвалюваних рішень суб'єктами господарювання, запровадженні нових фінансових інструментів та кредитних продуктів, поживленні ділової активності та в кінцевому підсумку збільшенні надходжень в бюджет і на цій основі зростанні добробуту громадян країни.

#### *Список використаної літератури*

1. Buschmann R. Ökosystem – was heißt das für die Finanzbranche? URL : <https://www.der-bank-blog.de/oekosystem-was-heisst-das-fuer-die-finanzbranche/digital-banking/38461/> (дата звернення: 07.03.2023).
2. Ampenberger M., Hanspal R., Hochstein C., Pidun U., Ramachandran S. Financial Institutions Must Get Serious about Digital Ecosystems. URL : <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities> (дата звернення: 07.03.2023).
3. The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged? URL: <https://docplayer.net/2194179-The-future-of-fintech-and-banking-digitally-disrupted-or-reimaged.html> (дата звернення: 07.03.2023).
4. Kipping M., Engwall L. Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford : Oxford University Press, 2002.
5. Kipping M. From Racket to Riches: The Management Consultancy Business in Historical and Comparative Perspective. Oxford : Oxford University Press, 2012.
6. Parra K. What are today's drivers for consulting in the financial sector? URL : <https://financetalks.ie.edu/which-are-todays-drivers-for-consulting-in-the-financial-sector/> (дата звернення: 07.03.2023).
7. Gross A. C., Poor J. The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*. 2011. P. 43, 59–68.
8. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159.
9. Колеснікова Л. Л. Фінансовий консалтинг з управління персональними фінансами клієнтів на прикладі практики Ощадбанку. Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків : Матеріали XV Міжнар. наук.–практ. конф. 17 листопада 2021 р. Черкаси : ЧНІ Університет банківської справи, 2021. С. 99-102.
10. Тяжкороб І. В., Голуб Р. Р. Інвестиційний консалтинг у розвитку інвестиційного бізнесу банків України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 2. С. 48-62.

11. Ökosystem. URL : <https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kosystem> (дата звернення: 07.03.2023).
12. Moore J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. No. 3. Pp. 75-86.
13. Онищенко Ю. І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 8 (73). Т. 23. С. 160–165.
14. Стратегія Національного банку України до 2025 року. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4) (дата звернення: 07.03.2023).
15. Mehrdad Jalali-Sohi. Digitale Ökosysteme der Finanzwelt. URL : <https://www.die-bank.de/news/digitale-oekosysteme-der-finanzwelt-18362/> (дата звернення: 07.03.2023).
16. Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 158–164.
17. Маслій Н. Д., Задорожнюк Н. О., Жаданова Ю. О. Дослідження сутності та структури фінансової екосистеми. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 5(22) 2020. С. 148-151.
18. Белькевич Д. Online-лекція «Екосистема арт-ринку». URL: <https://m.facebook.com/events/international-art-management/onlineлекція-екосистема-арт-ринкуденис-белькевич/737587016777642/> (дата звернення: 07.03.2023).
19. Global Management Consultants – Market Size 2005–2028. June 17, 2022. URL: <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-management-consultants/> (дата звернення: 07.03.2023).
20. Market size of the management consulting services industry worldwide from 2020 to 2021 with a forecast for 2022 and 2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/1234833/global-management-consulting-services-market-size/> (дата звернення: 07.03.2023).
21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.03.2023).
22. Average revenue per employee of management consultancies worldwide from 2015 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/936922/management-consultancies-worldwide-revenue-per-employee/> (дата звернення: 07.03.2023).
23. Christensen C. M., Wang D., van Bever D. Consulting on the cusp of disruption(edited extract). *Harvard Business Review*. October 2013. URL: [https://edenmccallum.com/wp-content/uploads/2015/07/Consulting\\_on\\_the\\_Cusp\\_of\\_Disruption\\_2013.pdf](https://edenmccallum.com/wp-content/uploads/2015/07/Consulting_on_the_Cusp_of_Disruption_2013.pdf) (дата звернення: 07.03.2023).
24. Lehner F. P. Die intelligente Zukunft der Finanzbranche – das Business-Ökosystem. URL : <https://www.swissbanking.ch/de/medien/meinungen/die-intelligente-zukunft-der-finanzbranche-das-business-oekosystem> (дата звернення: 07.03.2023).
25. Trends Transforming The Management Consulting in 2023. URL : <https://linchpinseo.com/trends-in-the-management-consulting-industry/> (дата звернення: 07.03.2023).